



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA  
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

## **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO NO DESEMPENHO EMPRESARIAL**

UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO RADIOLÓGICO DE BRASÍLIA

GABRIELE OLIVEIRA GUMARÃES  
REGISTRO ACADÊMICO: 20601210

PROFESSOR ORIENTADOR:  
INÁCIO ALVES TORRES

BRASÍLIA  
2008

**GABRIELE OLIVEIRA GUIMARÃES**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE  
FINANCEIRO NO DESEMPENHO EMPRESARIAL**

**UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO RADIOLÓGICO DE BRASÍLIA**

Trabalho apresentado à Faculdade de  
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas,  
como requisito parcial para a obtenção ao  
grau de bacharel ao curso de  
Administração no Centro Universitário de  
Brasília – UniCEUB.

Orientador: Professor Inácio Alves Torres

**BRASÍLIA  
2008**

**GABRIELE OLIVEIRA GUIMARÃES**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE  
FINANCEIRO NO DESEMPENHO EMPRESARIAL**

**UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO RADIOLÓGICO DE BRASÍLIA**

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para conclusão do curso de  
Administração do UniCEUB - Centro  
Universitário de Brasília.

Orientador: Professor Inácio Alves Torres

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Inácio Alves Torres  
Orientador

---

Prof. José Antonio Rodrigues do Nascimento  
Examinador(a)

---

Prof. Marcelo Gagliardi  
Examinador(a)

Brasília, novembro de 2008.

Dedico à Deus, aos meus pais, e  
ao amor da minha vida.

## AGRADEÇO,

A Deus primeiramente, pela minha vida e pela força que me concedeu para percorrer toda essa caminhada;

Aos meus pais, que por toda minha vida estiveram ao meu lado;

Ao amor da minha vida, pelo carinho, paciência, compreensão e apoio incansáveis;

Ao meu orientador pela seriedade e responsabilidade com que me conduziu durante todo o processo;

Aos colegas e amigos pelo incentivo e apoio.

Ao gerente financeiro da empresa objeto de estudo pela atenção.

“Quem não sabe o que procura,  
não percebe quando alcança.”  
Desconhecido

## **RESUMO**

A competitividade do mercado impulsiona as empresas a estarem sempre à frente de seus concorrentes. Sabe-se que é da área financeira que a empresa se estrutura de maneira a alocar seus recursos, de modo a sobressair-se no seu mercado de atuação. O presente trabalho tem como objetivo analisar de que modo o planejamento e o controle financeiro influenciam o desempenho organizacional. Apresenta para tal, um estudo de caso junto à empresa Centro Radiológico de Brasília, por meio de aplicação de questionário com o gerente financeiro da instituição, a fim de verificar se os mesmos são realizados. Para um melhor entendimento, parte-se da teoria sobre planejamento e controle financeiro e compara-se com o aplicado pela empresa em estudo. A importância desses dois conceitos, bem como sua aplicação no âmbito organizacional pode fazer toda a diferença, como fica demonstrado no presente estudo.

**Palavras-chave:** planejamento, controle financeiro, desempenho organizacional.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>12</b>
2.1	Método de Abordagem .....	12
2.2	Métodos de procedimento .....	13
2.3	Técnicas de Pesquisa .....	13
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
3.1	Funções Administrativas .....	15
3.2	Planejamento Estratégico.....	17
3.3	Planejamento Tático.....	20
3.4	Planejamento Operacional .....	20
3.5	Administração Financeira.....	20
3.6	Planejamento Financeiro .....	22
3.7	Controle .....	25
3.7.1	Controle Financeiro .....	26
3.7.2	Instrumentos do Controle Financeiro.....	26
3.7.3	Orçamento e fluxo de caixa .....	27
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>30</b>
4.1	Breve Histórico .....	30
4.2	Análise Crítica .....	31
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>36</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>37</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>39</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento organizacional tem forçado às empresas a buscar alternativas para melhorar seu desempenho no mercado e reestruturar seus modelos de gestão empresarial. Aos poucos se percebe que as empresas necessitam de um diferencial no mercado para se manterem no mesmo. O desempenho organizacional está diretamente ligado à reação que a empresa terá sobre as condições impostas pelo mercado e as dificuldades geradas por elas. As decisões tomadas, dentro de uma empresa, no âmbito financeiro têm conseqüências muitas vezes irreparáveis para a mesma, podendo inclusive acarretar em falência da organização. Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004), de 70% a 80% das empresas brasileiras no geral não conseguem ultrapassar os dois primeiros anos de existência. Quando tal situação ocorre, o empresário tem inúmeras desculpas em mente, tais como: elevadas taxas governamentais, mercado oscilante, economia em crise, acirrada competitividade principalmente por parte de grandes empresas do ramo, etc.

Este cenário no entanto, está sofrendo mudanças. De acordo com a última pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2007) o percentual de micro e pequenas empresas que sobreviveram aos dois primeiros anos de existência saltou de 50,6% em 2002, para 78% em 2005. A pesquisa afirma que seu resultado se deve a dois fatores importantes: a maior qualidade empresarial e a melhoria do ambiente econômico. O primeiro fator se deve ao fato de que os empresários estão mais bem qualificados e com experiência anterior, em empresas privadas ou públicas. É importante ressaltar ainda que o grau de escolaridade vem aumentando, pois dos entrevistados, 79% deles possuem nível superior completo ou incompleto. Provavelmente este último dado explica o fato de que os empresários tem recorrido à auxílios para o gerenciamento de seu negócio, dentre eles consultorias diversas e serviços de contadores, sendo este último apontado como o mais procurado. É um dado considerável, visto que até 2002 não se tem registro na presente pesquisa da procura por auxílio na área gerencial e organizacional, porém em 2005 já registrava-se um interesse de até 15%, por esse tipo de assessoria. A visão pró-ativa do empresário e sua dedicação á empresa são extremamente importantes também na gestão do negócio. Por exemplo, 70% dos empresários que sobreviveram nos dois primeiros anos, tinham como única fonte de renda a própria empresa, enquanto que

cerca de 42% dos empresários que pediram falência antes deste tempo, tinham outra(s) fonte(s) de renda além da sua empresa.

Dessa forma os passos iniciais e fundamentais para uma organização que busca o crescimento no mercado são o planejamento e controle financeiros, pois podem fornecer uma base estruturada para melhor aproveitamento dos recursos da empresa. Além disso, os empresários que trabalham calçados nestes dois pilares apresentados, podem se prevenir contra possíveis mudanças no mercado ou mesmo na economia. É sabido que as empresas que não sabem administrar seus recursos correm um sério risco de não sobreviver ao mercado competitivo atual, independentemente do seu porte. Por ignorar o seu efetivo financeiro, devido à falta de planejamento e controle financeiro, as empresas se vêem obrigadas a captar dinheiro do mercado a alto custo para saldar suas obrigações e cobrir prejuízos.

Um dos principais demonstrativos para se avaliar o desempenho das empresas, no tocante à área financeira é o fluxo de caixa, que contabiliza as entradas e saídas efetivas de um caixa, deixando uma exposição mais real dos fatos.

Baseado nesta premissa, o trabalho aqui apresentado tem por tema: A importância do planejamento e controle financeiro no desempenho empresarial. Visa-se um maior entendimento sobre o assunto, e também seu maior aproveitamento no contexto atual de mercado, para isso é feito um estudo de caso na empresa Centro Radiológico de Brasília. O problema de pesquisa se volta para: Como o planejamento e controle financeiro atuam sobre o desempenho empresarial?

Pretende-se como objetivo geral analisar de que modo o planejamento e controle financeiro influenciam no desempenho organizacional. Tem-se como objetivos específicos conceituar planejamento e controle financeiro; conceituar também as etapas e instrumentos dos mesmos; identificar se é adotado um planejamento e controle financeiro na empresa; verificar como este último item afeta o desempenho organizacional.

As justificativas, por sua vez são duas: a acadêmica, pois visa obter maior conhecimento sobre assunto, e a prática, já que seus resultados poderão ser de fato aplicados pela organização aqui descrita.

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso. A classificação da pesquisa utilizada nesta monografia é exploratória, segundo Gil (2002), pois o tema

é pouco explorado. A pesquisa contará com levantamento bibliográfico, análise documental, entrevista, e a análise dos dados é de forma qualitativa.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira, em partes: a primeira constitui-se da apresentação do mesmo em linhas gerais, na segunda parte tem-se a metodologia de pesquisa, incluindo a sua classificação, sua forma de abordagem quanto ao problema, universo e população investigados, técnicas de pesquisa, instrumentos de coleta de dados, na terceira parte há o embasamento teórico, na quarta entra-se com o estudo de caso e sua análise mediante a literatura apresentada na parte anterior, e a quinta parte com a conclusão e considerações finais.

## **2 METODOLOGIA**

O presente trabalho inicia-se com a pesquisa bibliográfica, para a montagem do referencial teórico, com o objetivo de se conceituar alguns elementos-chave como: as funções administrativas, enfocando principalmente o planejamento e controle, incluindo sua importância dentro dos níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional), a administração financeira, planejamento e controle financeiro, instrumentos de controle, com enfoque em dois principais (orçamento e fluxo de caixa). Segundo Lakatos e Marconi (2007), a pesquisa bibliográfica é aquela que tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com materiais sobre o assunto estudado, estejam eles escritos ou até mesmo filmados. A principal característica da pesquisa bibliográfica é que "ela sistematiza algo que a grande parte dos cientistas aprende pela experiência", facilitando assim o entendimento do estudo (ROESCH, 1999, p.107).

A pesquisa se caracteriza como sendo do tipo exploratória, pois segundo Gil (2002) tem como base proporcionar uma visão geral sobre determinado fato ou assunto, ou quando o tema é pouco explorado ou ainda muito genérico. Esse tipo de pesquisa segundo o autor induz a um levantamento bibliográfico e/ou análise documental, para melhor explicitar o assunto.

A abordagem de análise é qualitativa, pois segundo Gil (2006) visa compreender o descrever o contexto do problema, através da exploração de significados e características, cujos dados são de natureza interpretativa. Os dados coletados serão confrontados com a teoria e é analisada de forma qualitativa, quanto à influência do planejamento e controle financeiro junto ao desempenho organizacional.

### **2.1 Método de Abordagem**

De acordo com Gil (2006), o principal objetivo da ciência é poder chegar à veracidade dos fatos, e para tal determinar o método com que se deu esse conhecimento. O autor divide os métodos de abordagem de pesquisa em: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico. O método utilizado nesse trabalho foi o dedutivo, que segundo o autor parte de construções lógicas apartir de premissas, ou proposições, para se chegar a uma conclusão, ou seja, "é o método que parte do geral e a seguir desce para o particular" (GIL, 2006, p.27).

Richardson (2007) afirma ainda que com a aplicação do método dedutivo o pesquisador avança em conhecimento e acerca de um fato e aprimora a sua compreensão.

## **2.2 Métodos de procedimento**

Segundo Gil (2006), a solução de problemas de pesquisa depende do delineamento da pesquisa, principalmente no tocante à coleta de dados e nos procedimentos adotados para a mesma. São os métodos de procedimento, que segundo o autor garantem a precisão no estudo e sua validação. eles estão divididos em: método experimental, método observacional, método comparativo, método estatístico, método clínico, método monográfico ou estudo de caso.

O método de procedimento de pesquisa utilizado no presente trabalho foi o estudo de caso, que tem por definição como sendo a estratégia mais utilizada quando o pesquisador "tem pouco controle sobre os eventos e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real" (YIN, 2001, p.19).

Segundo Gil (2006) o estudo de caso é caracterizado por ser profundo e exaustivo o seu estudo em si, relacionado apenas a um ou poucos objetos, de modo a permitir o seu conhecimento de maneira ampla e detalhada.

## **2.3 Técnicas de Pesquisa**

As técnicas de coleta de dados, segundo Roesch (1999) são basicamente: entrevista (em profundidade ou em grupo), observação participante, diários, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Neste trabalho são utilizadas as pesquisas documentais e bibliográficas, bem como a entrevista. A primeira, segundo Roesch (1999) trata-se de documentos da organização relatórios, contratos, políticas e manuais da empresa, e são fontes complementares para o auxílio da pesquisa. Neste trabalho, houve a disponibilização de documentos da empresa como o contrato social, e modelos de planilhas de fluxo de caixa, por parte do gerente financeiro da empresa. A segunda, a pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2006) é desenvolvida a partir de material previamente elaborado e assemelha-se

muito com a pesquisa documental, porém tendo como diferença básica a natureza das fontes.

E Gil (2006, p. 66) complementa:

Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

A terceira constitui-se como uma técnica em que o pesquisador formula perguntas ao entrevistado, a fim de obter dados para a sua investigação, de acordo com Gil (2006). Segundo Roesch (1999) as entrevistas podem ser: estruturadas, semi-estruturadas, ou não estruturadas (livres).

O tipo de entrevista utilizada neste trabalho foi a semi-estruturada, que segundo a autora suas questões normalmente são abertas e permitem ao pesquisador entender melhor a perspectiva do entrevistado. O entrevistado em questão neste trabalho é o gerente financeiro da empresa.

O estudo de caso será realizado na empresa Centro radiológico de Brasília e contará com a análise documental e entrevista junto ao gerente financeiro da empresa, no dia 31 de outubro de 2008, em horário de almoço, sendo considerados, portanto, instrumentos de coleta, segundo Gil (2006).

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 Funções Administrativas**

A globalização cria uma concorrência acirrada e um mercado seletivo, onde quem prevalece é o mais forte. Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001), afirma que quatro fatores têm levado ao crescimento da globalização: melhorias nos transportes e comunicação (redução nos custos da remessa de mercadorias facilita então o comércio internacional); aumento do poder político dos consumidores (quer produtos de baixo custo e de alta qualidade, o que reduz as barreiras comerciais); o avanço da tecnologia provoca o aumento dos custos de desenvolvimento de novos produtos (gera acordos comerciais entre empresas para ratear custos para um maior volume de vendas); e por fim, num mundo povoado por multinacionais, onde estas são capazes de deslocar a sua produção para onde os custos forem mais baixos, uma empresa que está demasiadamente restrita a um mercado apenas, ou a um país, não consegue competir por muito tempo.

Devido a tais fatores, segundo Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001), o resultado é que a sobrevivência das empresas de modo geral, requer a produção e venda em escala global. Sim, ele ainda reitera que sempre haverá empresas puramente domésticas, porém o crescimento mais dinâmico e as melhores oportunidades de emprego estão em geral nas companhias que operam mundialmente.

Nascimento (2001), por sua vez, diz que a globalização cria uma cultura consumista, e as empresas para conquistarem sua fatia de mercado, necessitam produzir sempre mais, de maneira que possa expandir-se, até que atinja o mercado a nível mundial. Chiavenato (2000) adota a definição de que empresa é todo empreendimento humano que procura reunir e integrar recursos humanos e não humanos (recursos financeiros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.) no sentido de alcançar objetivos de auto-sustentação (trata-se de dar continuidade ao negócio) e lucratividade (remuneração de empreendimento em si) pela produção e comercialização de bens ou serviços. Entretanto é a lucratividade que estimula ou não a iniciativa de se manter ou de se expandir o empreendimento. O autor aponta características fundamentais das empresas:

- a) são orientadas para o lucro: o propósito é produzir bens e serviços, mas de imediato espera-se o lucro;

- b) assumem riscos: as empresas não trabalham em condições de certeza e os seus riscos envolvem desde tempo, dinheiro, recursos, esforços e até a possibilidade de perda completa dos investimentos realizados;
- c) dirigidas por uma filosofia de negócios: as decisões da cúpula administrativa relacionam-se com mercados, custos, preços, concorrência, regulamentos do governo, legislação, conjuntura econômica, comunidade em geral, além de assuntos internos referentes à estrutura e comportamento da empresa;
- d) são avaliadas contabilmente: os investimentos e retornos devem ser registrados, processados e analisados de forma simplificada e medidos em termos de dinheiro. Todavia os ativos intangíveis (conhecimentos, talentos, potencial, etc.) estão ganhando cada vez mais espaço e modificando esta situação. O valor de mercado das empresas está buscando um equilíbrio entre seus ativos tangíveis (patrimônio físico) e intangíveis (capital intelectual);
- e) devem ser reconhecidas como negócios pelas demais organizações e pelas agências governamentais: para que haja interação com outras empresas que lhe fornecem ou que lhe solicita materiais, produtos e/ou serviços, e para que haja a aplicação de taxas e impostos
- f) constituem propriedade privada: controlada administrada por proprietários/acionistas ou administradores profissionais.

Para tal, Nascimento (2001), afirma que planejar, controlar custos, produzir mais e com qualidade, investir em tecnologias, pesquisa, novos métodos e processos de produção, buscando a otimização de resultados, são princípios de qualquer empresa que pretende se manter no mercado. Nascimento (2001), reforça ainda que uma empresa é considerada eficiente quando atende a um conjunto de requisitos e principalmente abrange os pilares da administração: planejar, administrar e controlar.

Segundo Chiavenato (2000), as empresas podem ser analisadas sob o prisma dos seus três níveis hierárquicos: o estratégico (ou institucional), o tático (mediador ou gerencial) e o operacional (ou técnico). O nível estratégico corresponde ao mais elevado da empresa, composto dos diretores, dos proprietários



ou acionistas e dos altos executivos. São eles que definem os objetivos empresariais e as estratégias para atingi-los. O nível tático normalmente é composto pela média administração da empresa, isto é, por pessoas que transformam as estratégias em ações. Este nível está diretamente ligado com o nível operacional e faz a ligação entre ele o nível estratégico. O nível operacional está localizado nas áreas ditas como chão de fábrica, ligados à problemas rotineiros da empresa e à execução de tarefas e atividades cotidianas, orientadas pelo nível tático, porém o nível operacional não está situado apenas nas áreas de produção, mas pode estar em todas as demais áreas da empresa como finanças, mercadologia, recursos humanos, processamento de dados, etc. é portanto o nível em que as tarefas rotineiras ocorrem, sejam elas nas operações produtivas, financeiras, mercadológicas, entre outras.

Diante disso, têm-se as funções administrativas orientadas também para cada nível operacional. Para melhor compreensão deste trabalho, serão focadas aqui as funções de planejamento e controle.

### **3.2 Planejamento Estratégico**

Segundo Oliveira (2004), o planejamento pode ser conceituado como um processo projetado para alcançar objetivos com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa de maneira efetiva. O mesmo autor complementa que o planejamento estratégico possibilita condições e meios para a empresa agir exercendo influência sobre variáveis e fatores, na medida do possível. Acrescenta ainda que o processo de planejar, envolve portanto, um modo de pensar, e este gera indagações e questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. Outro autor, Tiffany e Peterson (1998), apresenta a idéia de uma forma mais casual. Diz que, um plano estratégico é uma visão específica do futuro da empresa, que contém as seguintes descrições: como será o setor de atuação da empresa, em que mercados ela vai competir, contra quem irá competir, que produtos/serviços oferecerá, que valores disponibilizará para os clientes, que vantagens a longo prazo terá, quais serão tanto o porte quanto a lucratividade da empresa. Dentro deste raciocínio, Oliveira (2004) propõe que o ato de planejar de forma constante tende a reduzir incertezas e provoca um aumento na probabilidade do alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa.

Entende-se de acordo com o conceito de Maximiniano (2005), planejamento estratégico como uma ferramenta organizacional, que compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir, e exemplifica: produtos e serviços que pretende oferecer, mercados e clientes que pretende atingir, etc. Segundo Martinho Almeida (apud Maximiniano, 2005), o processo de planejamento estratégico consiste em estruturar e esclarecer a visão e os caminhos a serem trilhados pela organização, bem como os objetivos que devem ser alcançados.

O processo de planejamento estratégico é uma seqüência de análises e decisões, que de acordo com Maximiniano (2005), é composto pelas seguintes etapas principais: análise da situação presente da organização, análise do ambiente – ou análise externa, análise interna, definição do plano estratégico e sua efetiva implantação. Respectivamente, Tiffany e Peterson (1998) aponta as etapas da seguinte forma: visão geral da empresa (observa-se sobre a natureza do negócio; discute-se e planeja-se itens concernentes ao setor de atuação, clientes, produtos/serviços que oferece ou pretende oferecer), ambiente do negócio (envolve situação, riscos, viabilidade do negócio, mercado atual), descrição da empresa (o que a organização tem a oferecer, potencial da empresa e seus recursos), estratégia da empresa, análise financeira (feita através de demonstrações contábeis, sendo as mais usadas: demonstração de resultado do exercício, balanço patrimonial, demonstração de fluxo de caixa) e plano de ação (colocar em prática o que foi planejado).

Maximiniano (2005) explica estas etapas muito bem. A primeira, a análise da situação presente da organização, é abordada segundo duas perspectivas: a posição estratégica (ou situação estratégica), onde se refere à decisões tomadas no passado de um ponto qualquer até o momento em que está sendo feita a análise; e os planos estratégicos, que se referem às decisões que estão sendo tomadas no presente e afetam o futuro da organização, definem também seu comportamento daqui pra frente.

Em qualquer dessas perspectivas o autor citado anteriormente afirma que a análise da situação estratégica depende basicamente de fatores como: modelo de negócio (é o que define o produto e mercado da organização, bem como o seu negócio propriamente dito e a participação necessária do produto nas vendas); vantagens competitivas (ou seja, diferenciação em relação à concorrência);

participação no mercado (parcela de negócios da organização no mercado em que atua, devendo ser analisada historicamente, a fim de entender sua evolução e verificar se o desempenho está em ascensão ou queda, sendo este medido por meio de indicadores como participação de clientes/produtos no faturamento, participação no mercado, ou mesmo por meio de número de vendas, clientes, rentabilidade, etc.); e por fim o uso dos recursos.

Na segunda etapa, análise do ambiente, Maximiniano (2005), trata de ameaças e oportunidades do ambiente e há diversas maneiras de dividi-lo para facilitar sua análise: ramo de negócios, mudanças tecnológicas, ações do governo, painel econômico, tendências sociais. Analisa ainda nessa etapa, clientes e fornecedores, poder da concorrência e facilidade na entrada de produtos/serviços substitutos e/ou concorrentes.

Na terceira etapa, análise interna, Maximiniano (2005), identifica pontos fortes e fracos, feito por meio de análise das áreas funcionais (RH, Marketing/Vendas, Produção/Operacional) e benchmarking (técnica na qual a organização compara seu desempenho com o de outra, cuja idéia central é a busca por melhores práticas de determinada atividade, a fim de se obter vantagens competitivas).

A partir de todas estas etapas anteriores, Maximiniano (2005), propõe a elaboração do plano estratégico, cujos principais componentes são: a definição do negócio, objetivos, vantagens competitivas e alocação de recursos, incluindo também a missão e visão da empresa, pois determinarão os planejamentos de curto, médio e longo prazos.

O planejamento estratégico, segundo Chiavenato (2000) é projetado a longo prazo, está voltado para as relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa e, portanto, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Suas decisões são baseadas em julgamentos após a análise de dados, envolvendo a empresa como um todo. O autor ainda diz que o planejamento estratégico é composto por seis etapas: determinação dos objetivos empresariais; análise ambiental externa; análise organizacional interna; formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial; elaboração do planejamento estratégico; e por fim a implementação por meio de planos táticos e planos operacionais. O planejamento estratégico precisa, portanto, ser desdobrado em planejamentos táticos e, por sua

vez, desdobrados e detalhados em planos operacionais, para que sejam realmente executados pela empresa.

### **3.3 Planejamento Tático**

O planejamento no nível tático segundo Chiavenato (2000) é o conjunto de tomada sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas com menor amplitude e níveis mais baixos da hierarquia organizacional. Chiavenato (2000) acrescenta ainda que o planejamento tático está contido no planejamento estratégico e não apresenta um conceito absoluto, mas relativo: o planejamento tático de um departamento da empresa em relação ao planejamento estratégico geral da organização, é por sua vez estratégico em relação a cada uma das seções que compõem aquele departamento. O nível de decisões é desenvolvido nos escalões médios da empresa, é também dimensionado a médio prazo e sua amplitude é departamental. Os planos táticos são uma tentativa segundo Chiavenato (2000) de integrar o processo de decisão (que leva aos cursos de ação, ou rotinas adotadas para resolução de problemas, como já visto anteriormente) à estratégia adotada a fim de atingir os objetivos empresariais. Para tal, os planos táticos, segundo o autor precisam ser complementados por políticas (guia genérico para a ação em si, delimitando-a, mas sem especificar o tempo), que podem ser escritas ou apenas implícitas.

### **3.4 Planejamento Operacional**

O planejamento no nível operacional segundo Chiavenato (2000) está voltado para a otimização e maximização de resultados, e determinam as melhores ações para o alcance dos objetivos da empresa. Caracteriza-se também pelo detalhamento com que esclarece tarefas e operações, por ser imediatista e focalizar o curto prazo. Os planos operacionais são tem seus objetivos estabelecidos pelo planejamento tático, e cuidam da rotina e execução de tarefas e operações, sendo focadas na eficiência (ênfase nos meios) enquanto que a eficácia (ênfase nos fins) é de competência dos níveis estratégico e tático, com seus respectivos planejamentos.

### **3.5 Administração Financeira**

É sabido que na administração de uma organização, o empresário deve ter o domínio de todos os departamentos e áreas, principalmente a financeira.

Finanças, segundo Gitman (2003), são os processos pelos quais o dinheiro é transferido (por meio de financiamento ou investimento) entre empresas, indivíduos e governos.

A carreira financeira se divide em três segundo Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001): mercado monetário e de capitais (trabalha-se com mercado de títulos e instituições financeiras); investimentos (escolha de títulos pra carteiras de investimentos tanto individuais quanto institucionais); e administração financeira (decisões dentro das empresas no âmbito financeiro). Esta última é a mais importante dentre as três segundo Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001), pois envolve todos os tipos de negócio, como bancos, operações governamentais e empresas comerciais, industriais ou prestadoras de serviços. Assim, de acordo com Gitman (2003), cada um exerce um papel dentro deste ambiente financeiro.

Os gerentes financeiros determinam como investir e obter fundos para financiar os investimentos da empresa, e em algumas empresas de pequeno a médio porte, a fazer funções de analistas financeiros, tais como previsões financeiras, e a realização de um trabalho em conjunto com a contabilidade. Já o mercado financeiro facilita o fluxo dos fundos de fornecedores para empresas e governos. As instituições atuam como intermediárias canalizando as economias de indivíduos para empresas. Os investidores, por sua vez, financiam investimentos feitos por empresas, através da compra de seus títulos de dívida ou capital.

A Administração Financeira envolve tanto estudos teóricos quanto práticos, pois segundo Assaf Neto (2003), objetiva assegurar um processo melhor e mais eficiente de captação e alocação de recursos de capital. O autor afirma ainda que a evolução da área financeira imprimiu no administrador uma necessidade de maior visualização da empresa, incluindo suas estratégias tanto de competitividade, de continuidade no mercado e de crescimento organizacional futuro. A extensão e importância financeira gerencial dependem do tamanho da empresa, segundo Gitman (2003). Ele afirma que em empresas pequenas, a função financeira em geral é desempenhada pelo departamento de contabilidade, e à medida que a empresa cresce, a função evolui (normalmente em um departamento à parte, ligado diretamente ao presidente por meio do gerente financeiro). Gitman (2003) afirma que o princípio econômico básico da administração financeira é a análise marginal, que pressupõe que as decisões financeiras devem ser tomadas e as ações praticadas somente quando os benefícios ultrapassam os custos.

As atividades contábeis e financeiras da empresa estão tão ligadas que normalmente são confundidas. Gitman (2003) aponta duas diferenças básicas entre finanças e contabilidade: uma está relacionada com a ênfase nos fluxos de caixa e a outra com a tomada de decisões. A tarefa do contador, segundo Gitman (2003) é desenvolver e fornecer dados para avaliar o desempenho da empresa, analisando sua posição financeira e pagando impostos. Ele ainda prepara as demonstrações financeiras que reconhecem a receita por ocasião da venda (com o pagamento recebido ou não) e reconhece as despesas quando elas ocorrem, sendo essa abordagem conhecida como regime de competência, segundo Gitman (2003). Já o gerente financeiro ressalta os fluxos de caixa (entradas e saídas), diz o autor, e mantém também a solvência da empresa, planejando fluxos necessários para cumprir com as obrigações e adquirir ativos necessários para atingir os objetivos da empresa.

Portanto, o gerente financeiro segundo Gitman (2003) utiliza-se do regime de caixa para reconhecer receitas e despesas somente no que diz respeito às entradas e saídas reais de caixa, independentemente de lucro ou perda, sendo obrigação da empresa de ter um fluxo de caixa suficiente pra atender as devidas obrigações em seu vencimento. Quanto a tomada de decisão, Gitman (2003), afirma que os gerentes financeiros avaliam as demonstrações contábeis fornecidas pelo contador, e desenvolvem dados adicionais para tomar decisões com base na avaliação de retornos e riscos associados, porém os contadores ficam restritos apenas à coleta e à apresentação de dados financeiros. Gitman (2003) deixa bem claro que não significa que os contadores nunca tomam decisões ou que os gerentes financeiros nunca reúnam dados, no entanto, os enfoques são diferentes.

### **3.6 Planejamento Financeiro**

Assaf Neto (2003) propõe que a Administração Financeira se divida basicamente nas seguintes funções: planejamento financeiro (evidencia as necessidades de expansão do negócio e facilita a identificação de desajustes futuros); controle financeiro (acompanha e avalia o desempenho financeiro da empresa, bem como eventuais medidas corretivas necessárias); administração de ativos (gerenciamento de ativos, de forma que se obtenha a melhor estrutura em termos de risco e retorno do investimento, e a gestão do capital de giro – entrada e

saída de dinheiro do caixa); e administração de passivos (aquisição de financiamentos e seu gerenciamento, em termos de liquidez, redução de custos e risco financeiro).

O planejamento financeiro é definido por Ross (1995) como o método de alcance das metas financeiras e empresariais e possui duas dimensões: uma dimensão temporal e um nível de agregação. O autor complementa ainda que planejamento financeiro é uma declaração formal do que deverá ser realizado no futuro e decisões empresariais têm que ser tomadas muito antes de sua implantação para que haja resultado, ou seja a implantação é lenta e demorada. Ross (2008), posteriormente afirma ainda que o planejamento financeiro estabelece as diretrizes de mudança na empresa e deve incluir uma identificação das metas financeiras da empresa, uma análise das diferenças entre tais metas e a situação financeira corrente da empresa e as providências a serem tomadas para o alcance das mesmas. É útil considerar o futuro como sendo formado por curto e longo prazo, onde o primeiro normalmente é representado pelo período de um ano e o segundo, pelo período entre dois a cinco anos (ROSS, 1995). Neste caso, têm-se a dimensão temporal. Os planos financeiros são construídos a partir de análises de orçamento de capital de cada projeto/produto da empresa, envolvendo conjuntos alternativos de hipóteses, de acordo com Ross (1995). As propostas menores, são ainda somadas e tratadas como se fosse um único projeto, diz Ross (1995), e este processo denomina-se agregação.

Ross (1995) afirma que tais hipóteses são feitas com base em cenários diferentes, e com isso se consegue através do planejamento financeiro: interações (entre propostas de investimentos, alternativas de financiamento, bem como sua relação com as metas empresariais), avaliação de opções (tanto de financiamento, quanto de investimento), viabilidade (maximização dos lucros) e evitar surpresas.

Ross (1995) aponta ainda elementos comuns do planejamento financeiro:

- a) previsão de vendas,
- b) demonstrações financeiras projetadas,
- c) necessidades de ativos: descreverá os gastos de capital projetados e aplicações, necessidades de financiamento, discussão da política de dividendos e de endividamento;
- d) fechamento: mesmo com previsão de vendas e estimativas de gastos, poderá ser preciso um financiamento adicional, porque os

ativos totais superam os valores de passivos e patrimônio líquido, fazendo com o que o balanço não feche ao final do período, então se têm a variável de fechamento que representa a fonte de financiamento externo para fazer com que o balanço feche;

- e) premissas econômicas: previsão do ambiente econômico durante o período do plano, dentre elas o nível das taxas e juros e impostos.

É do sucesso do planejamento financeiro, portanto, segundo complementa posteriormente Ross (2008), que a empresa cresce. Assim, o autor ao basear-se nestas funções financeiras, afirma que qualquer que seja o ramo de atividades operacionais de uma empresa, a mesma é afetada pelas decisões financeiras que toma.

Assaf Neto (2003) diz que primariamente um dos conceitos de Administrar é decidir, e que a qualidade dessas decisões é influenciada por dados e informações financeiras da empresa, baseados tanto pela análise interna da mesma, quanto pela análise do ambiente. A saber, Assaf Neto (2003) divide as decisões em: decisão de investimento (aplicações de recursos), decisão de financiamento (captações de recursos) e ainda decisão de dividendos (alocação e distribuição dos lucros aos acionistas, ou o custo de manter esses valores retidos para lastrear os negócios). No processo de seleção das decisões financeiras, Assaf Neto (2003) reforça que a empresa deve agir de maneira que tais decisões sejam tomadas em prol do objetivo da empresa, bem como a avaliação de seus resultados.

O objetivo da empresa, a ser definido no planejamento estratégico, como já visto acima, influencia a tomada de decisões. O atual estado da economia global leva as organizações a buscarem um objetivo principal em comum: maximizar os lucros organizacionais. Nesse aspecto, Assaf Neto (2003) defende que na economia globalizada de hoje, as empresas são atraídas naturalmente pelas possibilidades de lucros e seus preços de venda são regidos pela lei da oferta e da procura de bens e serviços. Adam Smith (apud Assaf Neto 2003) propõe que na Administração Financeira o empresário que pretende maximizar apenas a sua riqueza isoladamente, acaba que inconscientemente e automaticamente propicia a realização dos objetivos de toda a sociedade. Diz ainda que o empresário é guiado por uma mão invisível que faz com que todos obtenham os melhores resultados.



Assaf Neto (2003) comenta que tais idéias de Adam Smith são a base da economia moderna e fornecem a fundamentação teórica que explica o processo atual de competitividade e globalização do mercado. Este autor define, portanto, que as decisões de empresas que buscam como objetivo principal a maximização dos lucros não beneficiam apenas os investidores da empresa, mas permitem que haja um reflexo nos recursos econômicos da sociedade como um todo, maximizando também a sua economia.

### **3.7 Controle**

A palavra controle, na verdade tem muitas conotações. Chiavenato (2000) aponta as seguintes: conferir ou verificar, regular, comparar com um padrão, exercer autoridade sobre alguém no sentido de comandar, frear ou mesmo cercear. Ele aborda que o controle propicia a mensuração dos resultados da ação empresarial, obtida a partir do planejamento, e que nenhum plano está completo até que se tenha elaborado meios para avaliação de seus resultados. O controle está ligado intimamente a execução do que foi planejado, ou seja, quanto mais complexos os planos e seus períodos para o qual foram feitos, mais complexos serão os seus respectivos controles.

Assim, os controles segundo Chiavenato (2000) podem ser classificados também de acordo com seus níveis organizacionais: estratégico, tático ou operacional. Entretanto, em qualquer um dos níveis, afirma que o controle é um processo cíclico e constituído de quatro fases:

- a) estabelecimento de padrões de desempenho e resultados;
- b) avaliação de desempenho e resultados;
- c) comparação do desempenho ou do resultado com o padrão estabelecido;
- d) ação corretiva quando ocorrem desvios ou variâncias.

Quando se fala em resultados desejados, pressupõe-se que sejam conhecidos e previstos, isto significa que o conceito de controle não pode existir sem planejamento (CHIAVENATO, 2000).

Há dois conceitos importantes a serem destacados, de acordo com Chiavenato (2000), no tocante ao controle: a retroinformação e a homeostase. A

primeira, também chamada de retroação, realimentação, ou feedback, é o mecanismo que fornece informações relativas ao desempenho passado ou presente, para se verificar o caminho que está sendo percorrido, e se o mesmo está apontando em sua execução para o alvo e objetivos propostos. O segundo refere-se à tendência que todos os organismos e organizações têm para se auto-regular e retornarem para um estado de equilíbrio.

### **3.7.1 Controle Financeiro**

Segundo Zdanowicz (2000) o planejamento financeiro terá de dispor de um controle eficiente para que os resultados auferidos possam ser comparados com os projetados, permitindo assim aplicar as correções propostas em tempo hábil. O autor aponta que o orçamento é um instrumento utilizado para elaborar, de forma eficaz e eficiente o planejamento e controle financeiro das atividades operacionais de capital da empresa, auxiliando assim à tomada de decisão como uma ferramenta de orientação. O principal objetivo do orçamento segundo o autor, é apresentar um programa orçamentário, definindo padrões, normas e procedimentos para regulamentar a execução das atividades empresariais em prol dos objetivos e metas da organização (normalmente aqueles traçados previamente no planejamento estratégico).

Zdanowicz (2000) relaciona os objetivos organizacionais com as duas funções administrativas básicas: planejamento e controle. O primeiro, por se tratar da fixação de objetivos e programação para o seu alcance, e o segundo para avaliação dos resultados, confrontando com as estimativas e fazendo as devidas correções.

### **3.7.2 Instrumentos do Controle Financeiro**

De acordo com Chiavenato (2000) e Zdanowicz (2000), o controle pode ser mensurado através de demonstrações financeiras tais como: relatórios (irais ou escritos eles podem ser periódicos, estatísticos, etc.), orçamentos, cronogramas, fluxos de caixa, demonstrações de resultados do exercício, dentre outros.

Demonstrativos financeiros auxiliam nesse processo de controle, e a DRE (Demonstração de Resultado do Exercício), que é um deles, é apontado por Longenecker, Moore e Petty (1997). O autor aponta que seus principais elementos

são: vendas, onde abate-se os custos para produção ou aquisição de um novo produto ou serviço; lucro bruto (resultado da diferença dos itens anteriores), onde subtrai-se despesas operacionais; lucro operacional (resultado da subtração anterior), onde abate-se despesas de juros, resultando no lucro antes dos impostos, onde após serem abatidos, tem-se efetivamente o que se chama de rendimentos, e por sua vez estará disponível para os proprietários. Os mais comuns de acordo com Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2000) são o fluxo de caixa e orçamento.

### **3.7.3 Orçamento e fluxo de caixa**

Retomando aos conceitos propostos por Chiavenato (2000), no quesito orçamento, ele defende que são planos operacionais, realizados para fazer funcionar os planos táticos, possuindo normalmente a extensão de um ano, ou seja, correspondendo ao exercício fiscal da empresa. Quando os valores financeiros e os períodos temporais se tornam maiores, tem-se o planejamento financeiro, este definido e elaborado no planejamento tático da empresa, com dimensões e efeitos mais amplos que o orçamento. É importante que todas as operações de planejamento e orçamento estejam datadas para que facilite o controle na avaliação do quesito tempo.

Zdanowicz (2000) ainda aponta as principais características do orçamento:

- a) projeção para o futuro: determinará as novas condições com base nas metas empresariais, especificando inclusive o quanto e quando as atividades deverão concretizar-se;
- b) flexibilidade na aplicação: rápida adaptação a mudanças para as possíveis adequações ao que foi estabelecido inicialmente, tendo em vista também as eventuais mudanças que poderão ocorrer ate mesmo em relação aos objetivos da empresa;
- c) participação direta dos responsáveis: entende-se por responsáveis não só a cúpula diretora ou a alta administração, mas todos os níveis da empresa de modo que envolvam-se e comprometam-se com as metas empresariais;
- d) global: envolve todas as unidades da empresa e a integração sincronizada entre os funcionários é fundamental;

- e) prática: a elaboração do orçamento deve ser prática para que sua execução ocorra em tempo hábil;
- f) critérios uniformes: padrões previamente definidas para facilitar a sua avaliação posterior;
- g) quantificação: deverá ser expresso em valores físicos e monetários;
- h) economicidade: obter benefícios de forma econômica e prática.

O controle orçamentário, segundo Meyer (1972) está apoiado em três termos: previsão, orçamento e controle. O primeiro seria um estudo prévio da decisão, possibilidade e vontade de torná-la real. O segundo, a definição de objetivos e meios próprios para atingi-los. O terceiro, a diferença entre o objetivo proposto e o que foi realizado.

Chiavenato (2000) diz que o orçamento não é um instrumento rígido de contenção de despesas, podendo ser muito flexível a ponto de permitir uma variedade de ajustes, quando necessários. As suas principais vantagens, segundo o autor são: o aprimoramento do planejamento; o auxílio à coordenação, por meio de troca de informações e possibilitando o equilíbrio ao detectar desníveis existentes; e o controle global ao estabelecer padrões e indicar medidas corretivas.

Longenecker, Moore e Petty (1997) afirmam que a atividade em si de controle envolve a avaliação de resultados operacionais, mas também a ação corretiva quando não ocorre o esperado. Dessa forma, salienta que o orçamento constitui-se como o ponto de fundamental controle financeiro, pois incorpora padrões de custo e desempenho para posteriores avaliações.

Outro demonstrativo financeiro é o fluxo de caixa. Longenecker, Moore e Petty (1997) dizem que o fluxo de caixa são as variações ocorridas, num determinado período de tempo, entre entradas e saídas do próprio caixa, e divide-o em três: os fluxos de caixa gerados pelas operações, os investimentos efetuados pela empresa e as transações de financiamentos. O primeiro é o mais complexo, pois envolve as atividades rotineiras da empresa, como cobranças realizadas junto á clientes, pagamentos relativos a operações e impostos, recebimento de clientes e fornecedores, ou mesmo pagamentos a fornecedores. O ponto de partida nesse caso é realmente a essência do fluxo de caixa, de acordo com estes últimos autores citados, pois determina as entradas referentes a recebimentos e abate-as dos

valores de pagamentos, obtendo, portanto o valor real que se terá após as operações.

Chiavenato (2000), aborda ainda que os fluxos de caixa são os orçamentos departamentais de despesas, de encargos sociais, de reparos e manutenção de máquinas e equipamentos, de custos de produção, de despesas de promoção e propaganda.

Conclui-se que o administrador necessita ter um conhecimento da empresa que administra para que possa entender e atender suas necessidades, e para que possa estar à frente das expectativas do mercado em que se encontra. No atual contexto de mercado globalizado e com as empresas concorrentes visando principalmente os lucros, utiliza-se então o planejamento e controle financeiro para dar suporte ao administrador alcançar esse objetivo. Gitman (2003) afirma ainda que para tal, pessoas de todas as áreas de responsabilidade da empresa devem interagir com o pessoal de finanças, para que os funcionários da área financeira possam fazer previsões e tomar decisões adequadas, visando o todo.

Portanto, tudo é uma soma de fatores, pois a liderança eficaz, que motiva, que constrói entusiasmo, que forma equipes integradas, envolve a todos no processo de planejamento, organizando as atividades empresariais, otimizando e administrando inclusive o quesito tempo, obtendo assim uma maior propensão ao sucesso e facilitando o seu próprio processo de controle (LONGENECKER, MOORE E PETTY, 1997).

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Breve Histórico**

No princípio da década de 1970, três sócios, médicos e amigos entre si, decidiram abrir um negocio em sua área de atuação, cuja a especialidade médica era a radiologia. A inauguração se deu em 19 de setembro de 1971, com uma área construída de seis mil metros quadrados, no setor hospitalar sul, situada até os dias atuais no endereço SHLS Quadra 716, conjunto B bloco 1, Asa Sul, Brasília – DF; onde se mantêm até hoje. O local para a sua fundação foi escolhido porque Brasília por ser uma cidade planejada, as pessoas, ao se tratar do quesito saúde, naturalmente procurariam o setor hospitalar, e sabendo-se que a asa sul foi construída primeiro, na época era a que apresentava a melhor infra-estrutura.

A clínica inicialmente possuía 16 colaboradores cujas funções se dividiam em recepcionistas, telefonistas, técnicos de radiologia, auxiliares de enfermagem, faturistas, médicos, gerente financeiro e o administrador. A então visão do negócio pelos seus fundadores era prestar serviços médicos na área de radiologia com qualidade. Hoje esse corpo de funcionários conta com aproximadamente 50 pessoas, incluindo o cargo de supervisor dentre os demais mencionados anteriormente, bem como o de menor aprendiz. Os exames realizados eram: mamografia simples, densitometria mineral óssea, raio-x simples, raio-x contrastado do trato digestivo e ecografia.

No final da década de 90, a empresa percebe a necessidade de adquirir um tomógrafo, pois o mercado estava aderindo bem ao novo aparelho. Devido ao tamanho do tomógrafo, foi necessário reformar e unificar as três salas de raio-x contrastado, deixando assim de realizar esse exame na clínica. O tomógrafo era, na época, o exame mais caro na área de radiologia, mas apesar do custo de aquisição da máquina ser elevado, o seu material de expediente era barato em vista do valor cobrado por cada exame ao paciente, muito mais rentável inclusive que um simples raio-x contrastado. A equipe médica também teve que se reciclar, entretanto ainda assim era compensatório.

Ao longo dos anos, houve mudanças de sócios, porém a ultima foi feita em 2004. A nova direção fez algumas mudanças administrativas visando claramente o lucro.

No ano de 2005, reforma-se novamente a sala de tomografia e amplia-se a mesma para receber outro aparelho: o de ressonância magnética. Apesar de ter 10 anos de uso, novamente o custo de aquisição do aparelho é alto, superando e muito o tomógrafo, e também o seu material de expediente tem o seu valor baixo, (basicamente o mesmo material utilizado para a tomografia), porém o valor do exame chega a custar o dobro se comparado a tomografia. No primeiro semestre de 2008, adquire-se um aparelho de ressonância magnética novo, já que o custo de manutenção do anterior estava ficando cada vez mais freqüente e demasiadamente caro, e torna-se o carro-chefe da empresa, principalmente por atrair novos clientes. No mesmo período troca-se os equipamentos de raio-x simples e passam a ser digitais. No início do segundo semestre de 2008, trocam-se os aparelhos de ecografias por equipamentos novos, e há previsão de até o fim do segundo semestre trocar também os computadores e o sistema operacional (para outro mais completo) de toda a clínica.

A clínica Centro Radiológico de Brasília ao ser fundada por médicos, (e desde então apesar de mudanças de sócios, continua sendo propriedade de médicos), os mesmos se preocuparam em ter uma pessoa, a qual chamaram de administrador, (pois o mesmo era formado em administração) para fazer desde os serviços de banco, como todo o controle financeiro e operacional da empresa, incluindo as funções de compras (de toda a espécie) até a supervisão propriamente dita de funcionários. O gerente financeiro na época fazia o serviço contábil e alimentava o sistema para a emissão de relatórios.

#### **4.2 Análise Crítica**

O administrador, provavelmente pela sobrecarga de atividades, apesar de ser formado em administração, não se preocupou em fazer um plano de negócios do empreendimento. A visão dele estava concentrada no imediatismo das situações rotineiras e não em longo prazo. Isto choca com a afirmação de Nascimento (2001), conforme citado nessa monografia na página 15, que as empresas eficazes adotam ao menos os três pilares da administração: planejar, administrar e controlar. Oliveira (2004) e Tiffany (1998), citados na página 16 deste trabalho, abordam ainda a importância do planejamento, principalmente no nível estratégico e quanto aos lucros e crescimento da empresa.

Outro ponto contrastante com a teoria apresentada anteriormente, é que segundo Chiavenato (2000), citado na página 16 deste trabalho, aponta que a direção (acionistas e proprietários) comporia os objetivos e estratégias da empresa, o que não é observado na prática, nem pelo administrador (que ao menos poderia propor ou conduzir para tal situação) e nem pelos próprios donos. A partir daí percebe-se que os outros níveis da pirâmide organizacional, o nível tático e o operacional, também ficam prejudicados por não seguirem uma seqüência lógica de ações, pois segundo o próprio autor um elabora planos de ação de acordo com os objetivos estabelecidos pelo nível estratégico e o outro executa tais planos, respectivamente. As etapas de planejamento que Maximiniano (2005), abordadas nas páginas 17 e 18 deste trabalho, também não são utilizadas atrapalhando assim a continuidade do processo.

O acúmulo de funções deste administrador foi percebido como excessivo, e as mesmas foram aos poucos sendo distribuídas para outros funcionários e outros cargos. Atualmente a empresa possui em seu corpo administrativo não mais um administrador, mas sim uma supervisora operacional, um responsável só para a área de compras, ambos com formação profissional sem nível superior, e um gerente financeiro, com graduação em Contabilidade como formação profissional, (com quem inclusive foi realizada a entrevista).

O gerente financeiro em sua rotina diária controla as contas a pagar e a receber, prevê gastos, provisiona, elabora demonstrativos financeiros, cuida do fluxo de caixa, elabora o planejamento financeiro e emite relatórios de prestação de contas para a diretoria (tanto de alavancagem operacional, no que se refere à produtividade destinada aos funcionários, quanto a distribuição de lucros aos sócios e demais custos). O gerente financeiro afirma ainda que a empresa contrata um escritório de contabilidade para auxiliá-lo no que for preciso, cuidar da parte burocrática, como por exemplo: emissão e formatação de contratos de trabalho, rescisões de contrato, impressão da folha de pagamento, etc (mas tudo é supervisionado por ele). Verifica-se que de acordo com Gitman (2003), citado na página 22 deste trabalho, realmente a importância e extensão da função financeira depende do tamanho da empresa, bem como as funções de contador e gerente financeiro se confundem quando se trata de empresas pequenas.

O gerente financeiro ainda afirma que até hoje a empresa não possui um planejamento de fato, apesar de reconhecer como conceito dessa palavra um meio



eficaz para alcançar um determinado objetivo, corroborando com Oliveira (2004), citado neste trabalho na página 14, mas não soube definir planejamento estratégico. O gerente financeiro define a administração financeira como sendo o centro de controle da empresa. Sem dúvida, pode-se dizer que é o coração da área financeira, além de segundo Assaf Neto (2003), citado na página 21 deste trabalho, é responsável pela melhor captação e alocação de recursos de capital.

Como planejamento financeiro, o gerente entende que seja controlar e provisionar as operações a pagar e a receber juntamente com os custos operacionais. A visão do gerente financeiro concorda em parte com a de Assaf Neto (2003), citado na página 23 deste trabalho, no que se refere a facilitar a identificação de desajustes futuros, porém não se preocupa com as necessidades de expansão do negócio, e apesar de que a empresa não destina verba para marketing e divulgação, pois confia no marketing boca-a-boca (também chamado de marketing viral), reconhece que a concorrência está acirrada e que em breve terá que ser tomada uma providência nesse sentido. Segundo o gerente, isso ocorre porque a direção crê que seu diferencial está nos equipamentos de última geração, inclusive tendo os investimentos e financiamentos da empresa voltados somente para a aquisição de maquinários novos. Os financiamentos normalmente são em 36 meses e através de leasing.

No quesito controle, o gerente afirma ser o centro administrativo de qualquer segmento de mercado. Chiavenato (2000), citado na página 25 desta monografia, aborda que o controle fornece a mensuração dos resultados a partir do que foi planejado. O gerente tem apenas o seu próprio planejamento financeiro para efetuar o controle e o faz de acordo com as fases propostas por Chiavenato (2000), citadas na página 26 deste trabalho.

Os conceitos de retroalimentação e homeostase, de Chiavenato (2000), citados na página 26 deste trabalho, são confirmados pelo gerente financeiro, ao qual obtém esse feedback e esse equilíbrio, respectivamente, através do sistema operacional da empresa. Esse sistema operacional utilizado é o Gerat (Gerenciador de Atividades), é alimentado diariamente pelo gerente e os demais funcionários, e fornece também os relatórios (analíticos e sintéticos) do qual ele precisa para apresentar à diretoria da empresa. A prestação de contas é mensal e se dá através de relatórios de demonstrações financeiras, bem como a apuração dos valores de débito e crédito.

Como instrumentos de controle o gerente adota o fluxo de caixa, apenas para pequenas despesas, visto que seu caixa tem valor baixo apenas para eventuais e pequenas emergências, e principalmente o orçamento, que é feito trimestralmente e tem que ser previamente aprovado pela diretoria da empresa, além dos relatórios, assim como dizem Zdanowicz (2000) e Chiavenato (2000), citados na página 27 deste trabalho. Admite ainda que é baseado nesse último e nos orçamentos que a empresa toma suas decisões operacionais, corroborando assim com o que diz Zdanowicz (2000), citado na página 27 deste trabalho, quando dá ênfase que o orçamento é um instrumento utilizado para elaborar o planejamento e executar o controle financeiro, se tornando uma ferramenta para a tomada de decisão.

É com base no orçamento que o gerente separa capital para cobrir gastos imprevistos, porém se o valor for alto utiliza-se o crédito bancário nas formas de conta garantida, onde os juros são de 2,5%a.m e cheque empresarial, onde os juros são de até 8%a.m, sendo a primeira opção a mais recorrente, ou ainda a redução de distribuição de lucros aos acionistas e proprietários como último recurso. É também de acordo com o orçamento que se estima um aumento na prestação de serviços ou mesmo uma redução, (em caso de sazonalidade, por exemplo, há uma queda nos meses de férias de dezembro, janeiro e julho, mas há um crescimento nos meses que de novembro e junho por antecederem este período, já que as pessoas querem viajar sim, mas querem também apresentar seus resultados de exames ao seu médico antes disso).

Os clientes da empresa se dividem em dois grupos: clientes particulares e clientes conveniados por planos de saúde. Os primeiros ainda representam um percentual de até 1% do faturamento total da clínica, sendo o último grupo a principal fonte de renda da clínica, (apesar de que estão tentando reverter o quadro com a redução da tabela de preços dos exames particulares). As formas de pagamento aceitas pelo primeiro grupo são cheques para 30 e 60 dias, com entrada, cartão de crédito (dividindo em no máximo duas parcelas), no cartão de débito ou no pagamento a vista (com desconto negociável). No segundo grupo são realizados os pagamentos sempre através de depósito bancário, podendo cada fatura ser dividida em 30 e 60 dias. A inadimplência dos dois grupos é irrisória, pois no primeiro grupo, os cheques são consultados no tele atendimento do SPC (e se constar algum registro, mesmo que com valor pequeno, não é aceito o cheque), quanto ao segundo

grupo a cobrança é feita por telefone diariamente, ou em casos extremos pessoalmente.

O pagamento aos fornecedores é sempre através de cheque nominal cruzado e pode chegar a 30, 60 e 90 dias. Em caso de crise, a prioridade seriam os fornecedores de matéria-prima (como filmes para os aparelhos, envelopes, gel para ecografias, e etc., cujos pagamentos são honrados para garantir o bom funcionamento da clinica. Em seguida serão honrados os compromissos por grau de liquidez do maior para o menor. Vale lembrar que gerente afirma que a empresa nunca esteve numa situação de crise.

## 5 CONCLUSÃO

As empresas estão inseridas num conceito de mercado altamente globalizado e competitivo. A manutenção da empresa no mercado depende, dentre outros fatores, do modo como ela aloca os seus recursos. É na área financeira que esse processo se inicia. Para tal, é fundamental o planejamento e o controle financeiro.

Por meio deste trabalho foi realizado um estudo teórico sobre Planejamento e Controle Financeiro, sendo complementado com um estudo de caso. Verificou-se que a empresa em questão não tem nenhum tipo de reservas financeiras ou investimentos extras para cobrir eventuais despesas, e utiliza-se de crédito bancário, a juros de mercado, para cobri-las. O planejamento e controle financeiro são executados pelo gerente financeiro, que segundo o próprio, atende às necessidades da empresa. A empresa investe apenas em equipamentos de ponta, sem se preocupar com as demais áreas, como capacitação de funcionários, marketing, ampliação do mercado de atuação, entre outras. Deve-se observar que não há uma integração entre os níveis organizacionais e nem mesmo um planejamento em cada nível, provavelmente por não contarem com um administrador, não percebem tal necessidade, dificultando assim desempenho organizacional como um todo.

Os objetivos específicos foram alcançados, necessariamente na ordem proposta, para se alcançar o objetivo geral que era analisar de que modo o planejamento e controle financeiro influenciam no desempenho organizacional. Pode-se dizer que o desempenho organizacional na empresa objeto de estudo é afetado principalmente pelo fato de que o único planejamento elaborado na empresa é o financeiro, bem como a falta de integração entre os níveis. A empresa também não se prepara para uma eventual crise econômica, e se a mesma ocorrer pode abalar drasticamente o seu desempenho no mercado.

Conclui-se, portanto, que o planejamento financeiro é apenas um princípio para se alocar da melhor maneira possível os recursos de uma empresa, e o controle financeiro é vital nesse processo. Entretanto, todas as áreas da empresa precisam trabalhar em conjunto e os administradores é que são responsáveis por saber de fato conduzir cada área da empresa, integrando-a e fazendo-a funcionar de modo que o todo seja maior do que a soma das partes.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BRIGHAM Eugene F. e GAPENSKI, Louis C. e EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira: Teoria e Prática**. Tradução Alexandre Loureiro Guimarães Alcântara e José Nicolas Albuja Salazar. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3 ed. São Paulo: Makron Books , 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. 7. reimpressão - São Paulo: Atlas, 2006.

GITMAN, Laurence Jeffrey e MADURA, Jeff. **Administração Financeira: Uma Abordagem Gerencial**. São Paulo: Pearson, 2003.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LONGENECKER, Justin G. e MOORE, Carlos W. e PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEYER, Jean. **Gerência Financeira: controle Orçamentário**. Tradução Cláudio José Fernandes de Azevedo. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1972.

NASCIMENTO, Jonilton Mendes. **Planejamento, Controle e Gestão na Economia Globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 21 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. Colaboradores José Augusto de Sousa Peres, José Carlos Vieira Wanderley, Lindoya Martins Correia, Maria de Holanda de Melo Peres. 3 ed. 7. reimpressão - São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações, e estudos de caso**. Sylvia Maria Azevedo Roesch: colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen. WESTERFIELD, Randolph W. e JAFFE, Jeffrey F.

**Administração Financeira.** Tradução Antônio Zoratto Sanvicente. 2 ed. 7.reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE. Disponível em:

**[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)** Acesso em 24 de agosto de 2008.

TIFFANY, Paul e PETERSON, Steven D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um Planejamento Estratégico eficaz.** Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

WESTON, J. Fred e BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Administração Financeira.** Tradução: Sidney Stancatti. Revisão Técnica: Fábio Gallo Garcia e Luis Alberto Bertucci. 10 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento.** 3 ed. Porto Alegre: Sagra Luzato. 2000.

## APÊNDICE



## ENTREVISTA

As perguntas que seguem abaixo são referentes à monografia que tem como tema planejamento e controle financeiro. Com o objetivo de corroborar as teorias consultadas, o presente trabalho propôs um estudo de caso a ser realizado na clínica Centro Radiológico de Brasília. Obrigada pela colaboração!

**1- Cargo:** Gerente Financeiro

**2- Qual a data de fundação da empresa?**

R: 19 de setembro de 1971.

**3- Qual o endereço do estabelecimento?**

R: SHLS 716 conjunto "B" bloco 01 – Asa Sul

**4- Qual o motivo da abertura da clínica neste endereço?**

R: Por se tratar de uma clínica de saúde, o local mais apropriado será em um setor hospitalar. Na época de sua fundação, os dois locais de Brasília que o público procuraria seriam o fim das Asas (Sul e Norte), porém a melhor infraestrutura era a da Asa Sul, por terem construído primeiro, talvez.

**5- Com quantos colaboradores a clínica começou a funcionar? E quantos tem hoje? Quais eram suas funções? E atualmente?**

R: Começou com 16 segundo registro em arquivos, com funções de médicos, recepcionistas, auxiliares de enfermagem, telefonistas, técnicos de raio-x, faturistas, gerente financeiro e o administrador. E possui 50 hoje divididos nas mesmas funções, porém não se tem mais um administrador, apenas uma supervisora para o operacional mesmo. O Administrador inicialmente cuidava de tudo, de serviços de rua mesmo até supervisão de funcionários, inclusive compras de materiais (todos). O gerente financeiro alimentava o sistema para que o administrador emitisse os relatórios. O Administrador era atarefado e não sei qual era a intenção dele, mas só dava tempo de cuidar das coisas do dia-a-dia. Não sei também se exigiam algum planejamento dele, mas provavelmente não porque até hoje nenhum outro setor o realiza, exceto eu, na área financeira e emito relatórios. Normalmente empresa pequena é assim. Bom, viram que era muita coisa pra ele, dividiram as tarefas em outros cargos (auxiliar de compras, gerente financeiro e supervisora) e depois ele saiu da empresa.

**6- Qual a área inicial construída? Permanece até hoje?**

R: Sim, permanece com 6000 metros quadrados.



**7-Quais eram os serviços prestados na fundação da empresa? Houve mudanças? Quais?**

R: Os exames iniciais eram: raio-x contrastado, raio-x simples, densitometria óssea, ecografias e mamografia simples. Lá pelo ano de 1998 ou 1999, quando surgiu a necessidade de comprar um tomógrafo, (o mercado de saúde estava utilizando muito e a concorrência também pelo que sei), o espaço físico da maneira que estava arranjada a organização das três salas de raio-x contrastado impedia a colocação do aparelho, então reformaram o espaço e deixou-se de fazer esse tipo de raio-x, ficando só com o convencional. O aparelho foi trazido dos EUA, mas não era novo, ainda assim os filmes para as imagens eram baratos, mas quando dava problema também a manutenção era cara e o aparelho também era bem caro, na época não tinha a ressonância que hoje é o mais caro. Daí houve uma série de mudanças: os médicos tiveram que fazer cursos de especialização pra saber laudar esse exame, etc. inclusive os médicos que eram donos saíram, depois alguns voltaram, ampliaram a sociedade, etc. A última alteração foi em 2004 (na sociedade) que são eles agora (os novos sócios), com as novas políticas e querem mesmo é dinheiro. Antes até que se via, no início, os anteriores queriam ser conhecidos pelo serviço de qualidade e claro, ganhar dinheiro (risos). É por isso que em 2005 mudaram a sala da tomografia para receber a ressonância, porque de novo a concorrência também já tava usando, aí pronto. Mas pensando bem, é cara a máquina, mesmo com 10ª nos de uso, mas os filmes são quase o mesmo preço dos da tomografia, só que alguns são maiores, e tal. Esse (exame) sim é mais caro, porque fica pro paciente praticamente o dobro do valor da tomografia, mas dentro da área de radiologia só dá isso mesmo, são os mais caros e os mais pedidos dependendo do caso. E esse de ressonância só foi trocado porque estava dando muito problema e fica cara a manutenção. Valeu mais a pena comprar outro, pois era uma manutenção seguida da outra. Atraiu mais gente também até porque trocaram também no mesmo período o raio-x para digital. No início desse ano também trocaram os equipamentos da ecografia também pra chamar mais gente. Os computadores no geral tem previsão também de ser trocados até o fim do ano agora, vai dar uma impressão melhor, e não vão travar toda hora também (risos).

**8- Defina em breve relato:**

**a) Planejamneto:**

R: é um meio eficaz para alcançar um determinado objetivo.

**b) Planejamento Estratégico:**

R: não sei

**c) Administração Financeira:**

R: é o centro de controle

**d) Planejamento Financeiro:**

R: É controlar e provisionar as operações a pagar e a receber, juntamente com os custos operacionais.

**e) Controle:**

R: é o centro administrativo de qualquer seguimento.

**9- Qual é a sua rotina diária?**

R: Controlar as contas a pagar e a receber, provisionar e emitir relatório de alavancagem operacional (produtividade dos funcionários e distribuição dos sócios inclusive), do fluxo de caixa, elabora o planejamento financeiro e emite relatórios de prestação de contas para a diretoria. A empresa contrata um escritório de contabilidade para me auxiliar, mas é mais nos serviços burocráticos como: emissão e formatação de contratos de trabalho, rescisões de contrato, impressão da folha de pagamento, entre outros... Porém supervisiono tudo pois a responsabilidade é minha na hora da prestação de contas, claro.

**10- É realizado planejamento na empresa? De que forma? Com que periodicidade?**

R: Eu elaboro o (planejamento) financeiro anual, uma previsão de gastos gerais de acordo com o que me pedem pra incluir, mas eles (proprietários) não fazem propriamente um planejamento, só pensam e pedem, pronto. Aqui por ser empresa pequena, num tem "setores e gerentes", tem o básico.

**11- Quais são os instrumentos de controle financeiro utilizados na organização? Eles são diários, mensais anuais?**

R: Tem, eu faço um relatório geral no fim do ano, tiro uma previsão de gastos e elaboro o planejamento, incluindo eventuais itens, para o próximo ano. Utilizo muito o controle orçamentário, cujos os mesmos são mensais. O fluxo de caixa é rotineiro, mas o volume é mínimo.

**12- Como você avalia a importância de tais instrumentos perante o desempenho final da empresa?**

R: Vitais, 100% importantes, é com base neles que a empresa toma suas decisões operacionais. Com o orçamento dá pra controlar, ter um padrão por meio dos anteriores, estabelecer ponto em que seja aceitável ou não os desvios, e ir acompanhando no dia-a-dia, se acontecer algo, dá tempo de arrumar.

**13- É realizado orçamento pela empresa? Qual a sua periodicidade?**

R: Sim, era pra ser só trimestral, mas acaba como falei sendo mensal.

**14- Em caso positivo, quais são os itens abordados nesse orçamento? Como é elaborado?**

R: Conta-se com tudo, desde despesas operacionais no geral, contratações e demissões, gastos com material de expediente, material de limpeza, etc. Por exemplo: calcula-se todo ano que têm-se baixas de exames nos meses de dezembro, janeiro e julho, mas junho, agosto, e novembro tem alta normalmente. É que em férias Brasília está vazia, mas nesses outros meses a tendência é subir, porque (pacientes) querem consultar antes de viajar.

**15- Como é feita a prestação de contas à diretoria da empresa?**

R: Através de relatórios ou demonstrações financeiras, é mesmo uma apuração dos valores de débito e crédito, da forma mais clara possível, sem rodeios.

**16- Com que periodicidade?**

R: Mensal.

**17- Como são tratados os imprevisto financeiros da empresa?**

R: De forma cautelosa, mas normalmente não ocorrem. Se ocorrerem recorre-se ao crédito bancário, e isso a empresa tem de sobra na praça, ou em último caso mesmo a distribuição de lucros é reduzida. O crédito bancário pode ser na forma de conta garantida onde os juros giram em torno de 2,5% a.m. ou cheque empresarial (que seria tipo o cheque especial de pessoa física) com juros que giram em torno de 8%a.m., e que lógico, a primeira opção é a mais recorrente.

**18 – A empresa conhece seus concorrentes? O que faz para se destacar no seu mercado de atuação e atrair clientes?**

R: É como te falei, o diferencial são os equipamentos de ponta, última geração, principalmente a ressonância que é o carro-chefe da empresa.

**19- A organização realiza algum tipo de investimento? Qual? Em que área?**

R: Sim, compra equipamentos novos, só não tem verba destinada pra propaganda, marketing e pra nenhuma outra coisa. Embora a concorrente principal esteja apertando, e eles (proprietários) terão que em breve tomar providencias desse tipo, ainda não me passaram nada a respeito, pra destinar verba e tal. Eles (proprietários) confiam nos clientes antigos passando referência para os novos, só nesse marketing.

**20- Qual a forma de pagamento aceita pela empresa para com seus clientes?**

R: 99% é através de convênios de planos de saúde, e o restante de particulares. Mesmo que recentemente, tenham reduzido a tabela de preços particular, e aos poucos vemos que têm-se aumentado o número de pacientes particulares, mas ainda é pouco, comparado à propagação diante dos convênios. As formas de pagamento são a vista, cheque com entrada, e mais duas parcelas no máximo de 30 e 60 dias, ou crédito (com entrada também e no máximo dividido em duas). Os convênios pagam normalmente em 30 e 60 dias cada fatura.

**21- Qual a forma de pagamento negociada pela empresa para com seus fornecedores?**

R: Tudo é parcelado, normalmente em 30,60 e 90 dias. E tudo é por cheque nominal cruzado.

**22- Sabendo-se que a inadimplência por parte dos clientes pode ocorrer, como a empresa controla essa situação? Faz algo para evitá-la?**

R: Convênios são cobrados diretamente por mim, normalmente por telefone e em casos extremos pessoalmente. A inadimplência é mínima. Na recepção, onde os funcionários recebem o dinheiro e fazem a ficha do exame do paciente, eles só a fazem quando consultam os cheques no SPC, por telefone, e não há registro negativo. Até hoje, nesses anos de trabalho aqui só representei dois cheques e obtive sucesso.

**23- O volume atual de inadimplência é representativos? Quais as conseqüências financeiras para a empresa?**

R: É irrisório e não traz consequências financeiras.

**24- Sabendo-se que a empresa pode vir a enfrentar problemas financeiros, como a mesma procederia? Qual seria a prioridade da organização?**

R: Se ocorrer, demitiria-se funcionários, claro.

**25- Em caso de crise financeira qual seria a prioridade com relação ao contas a pagar?**

R: Fornecedores de matérias-primas, como por exemplo, os fornecedores de filmes de raio-x, ressonância, mamografia, tomografia e os dos papeis para impressão da densitometria e ecografia. Leva-se em consideração também o grau de liquidez, do maior para o menor.

**26- A empresa já teve ou está tendo alguma experiência em termos de crise financeira? Como solucionou ou está solucionando a questão?**

R: Não tem e não teve.

**27- A empresa realiza financiamentos? Para quê?**

R: Sim, para comprar equipamentos, não tem como comprar um aparelho de ressonância de seis milhões de reais à vista, foi financiado em 36 meses e com crédito bancário (leasing), normalmente é assim.